

内部营销在莆田市烟草公司人力资源管理中的应用

刘庆来

指导教师程文文副教授

厦门大学

学校编码: 10384

学 号: 17920061151538



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

内部营销在莆田市烟草公司  
人力资源管理中的应用

The application of internal marketing to Human Resources

Management of Putian Tobacco Company

刘 庆 来

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 6 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 论 文 摘 要

随着中国加入 WTO 和经济全球化进程的推进,烟草行业的发展环境已发生了深刻的变化,外烟企业逐渐在中国市场展开市场、品牌、人才等方面的激烈竞争。为应对入世挑战,提高烟草行业的核心竞争力,长期处于稳定状态的烟草企业,开始调整发展战略,再造业务流程,全力打造营销网络,追求顾客的满意度、忠诚度,真正争取市场,力求获得利润的良好增长。

国家烟草专卖局进行改革之后,把地市级烟草公司培育为市场营销的主体,组建全国统一的销售网络,进一步推进全国大市场的形成,因此,地市级烟草公司提升自身竞争力就显得十分重要。有效的人力资源管理是企业组织获得竞争优势的重要途径。

针对目前公司员工满意度有待提高、激励沟通机制有待改善、培训体系有待建设等问题,论文引入内部营销理念来促进公司的管理水平提高,改善公司的管理流程,从公司内部发展角度来看待和解决上述各种问题。由于受烟草行业自身的一些约束,虽然不能达到完全理顺的效果,但在一定程度上能促进公司的良性发展,使得公司的业务流程得到优化。

在对莆田市烟草公司分析的基础上,论文提出了基于内部营销理论的人力资源管理模型和具体实施方案。从公司自身特殊情况和业务流程出发,基于内部营销的人力资源管理方案,不仅能改善公司的业绩水平,对拟应用内部营销理念的公司也具有借鉴作用。

本文采用文献综述法和案例分析法,第一章介绍了研究背景、研究思路及研究意义;第二章对内部营销理论做了文献回顾;第三章主要分析了莆田市烟草公司人力资源管理现状及问题;第四章对公司如何将内部营销应用于人力资源管理进行了分析,并提出了内部营销应用于人力资源管理的模型和具体措施;第五章得出本文结论。

**关键词:** 内部营销;烟草公司;人力资源管理

## ABSTRACT

With China's accession to the WTO and the development of economic globalization, the environment of tobacco industry has changed much. Overseas tobacco enterprises expand the market included market, brand and human recourses in China gradually. To deal with the challenge, strengthen core competitiveness, tobacco industry, which was steady in the past, has adjusted strategy and reengineered business process to gain the profit.

With the reform of China Tobacco, municipal tobacco companies have turned to be the main part in sale net, and effective human recourses management is the important way to get competitive advantage.

To aim the problems of employee satisfaction, communication channel and training system, the paper take internal marketing theory to promote the improvement of management level, then solve the problems above. Because of the limitation in the tobacco industry, the method would be useful for the development of the company and the business process in some extent.

Based on the analysis of Putian Tobacco Company, the paper design the Human recourses management model and special implementation project stemmed from internal marketing theory. Not only can the project improve the performance level, but also have a reference.

In this paper, literature review and case analysis methods are used. Chapter I introduce the research background, research ideas and research significance; chapter II review literature of internal marketing; chapter III analyze current situation and problems of Human recourses management; chapter IV analyze the application of internal marketing to human recourses management, further, design the model and project; chapter V is the conclusion of the paper.

**Key words:** Internal marketing; Tobacco company; Human recourses management.



# 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景 .....</b>	<b>1</b>
<b>第二节 研究方法及研究思路 .....</b>	<b>2</b>
<b>第三节 研究意义 .....</b>	<b>3</b>
<b>第二章 内部营销理论概述 .....</b>	<b>5</b>
<b>第一节 内部营销理论综述 .....</b>	<b>5</b>
一、国外研究状况 .....	5
二、国内研究状况 .....	7
三、对以上研究的述评 .....	8
<b>第二节 内部营销理论与人力资源管理理论的联系 .....</b>	<b>9</b>
<b>第三章 莆田市烟草公司现状分析 .....</b>	<b>10</b>
<b>第一节 莆田市烟草公司概况及人力资源情况 .....</b>	<b>10</b>
一、莆田市烟草公司概况 .....	10
二、莆田市烟草公司人力资源情况 .....	12
<b>第二节 莆田市烟草公司人力资源管理内部营销的现状分析 .....</b>	<b>14</b>
一、公司人力资源管理的内部营销产品 .....	14
二、公司人力资源管理内部营销的实际产品现状 .....	16
<b>第三节 莆田市烟草公司人力资源战略实施方案现存问题 .....</b>	<b>18</b>
一、岗位说明书未按业务流程规范化 .....	18
二、内部沟通有待加强 .....	19
三、缺乏有效性激励 .....	20
四、培训体系有待建设 .....	21
五、企业文化建设模糊化 .....	21
<b>第四节 莆田市烟草公司人力资源管理的内部营销需求 .....</b>	<b>22</b>
<b>第四章 基于内部营销的人力资源管理方案设计 .....</b>	<b>24</b>

<b>第一节 引入内部营销改善人力资源管理现状的模型 .....</b>	<b>24</b>
一、内部营销在企业内部的作用过程.....	24
二、基于公司业务流程的员工群体划分分析.....	27
三、内部营销应用于人力资源管理的模型.....	27
<b>第二节 基于内部营销的人力资源管理具体措施 .....</b>	<b>30</b>
一、从业务流程角度梳理内部岗位.....	30
二、在公司内树立内部营销理念.....	31
三、推进以内部营销为基础的沟通机制建设.....	33
四、将内部营销思想应用于培训.....	34
五、重视与内部营销相符的企业文化建设.....	38
<b>第三节 本章小结 .....</b>	<b>39</b>
<b>第五章 本文主要结论 .....</b>	<b>41</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>42</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>44</b>

# CONTENTS

<b>Chapter I Introduction .....</b>	<b>1</b>
Section 1 Background .....	1
Section 2 Method and ideas.....	2
Section 1 Significance .....	3
<b>Chapter II Literature summarization of Internal Markeing .....</b>	<b>5</b>
Section 1 Theory of Internal Marketing.....	5
1. Research abroad .....	5
2. Domestic research.....	7
3. Review of the above-mentioned study.....	8
Section 2 The connection of Internal Marketing Theory and the Theory of Human Resources Management.....	9
<b>Chapter III The analysis of current situation in Putian Tobacco Company .....</b>	<b>10</b>
Section 1 Company and Human Resources Management Profile.....	10
1. Company profile .....	10
2. Human Resources Management Profile.....	12
Section 2 The analysis of current situation on Internal Marketing of Human rescourses Management .....	14
1. The products of internal marketing on human rescourses management.....	14
2. The current situation of actual internal marketing products on human rescourses management .....	16
Section 3 The current problems on special implementation project of human resources strategy.....	18
1. Job description is not standardized by business process .....	18
2. Internal communication needs to be strengthened.....	19
3. Lack of effective motivation .....	20
4. Training system to be building.....	21

5. Corporate culture construction is fuzzy .....	21
<b>Section 4 Internal marketing needs of human resources management in the company .....</b>	<b>22</b>
<b>Chapter IV Human resources management project design based on internal marketing.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 The model based on internal marketing to improve current situation of human resources management .....</b>	<b>24</b>
1. How internal marketing act inside company .....	24
2. Analysis of division of the staff groups based on business process.....	27
3. The model of application of internal marketing to human resources management .....	27
<b>Section 2 Special human resources management implementation measures based on internal marketing .....</b>	<b>30</b>
1. Review job description from the perspective of internal marketing.....	30
2. Establish the concept of internal marketing inside company.....	31
3. Promote internal marketing-based communication mechanisms .....	33
5. Apply internal marketing to training.....	34
5. Emphasis on internal marketing in line with the building of company culture .....	38
<b>Section 3 The conclusion of the chapter.....</b>	<b>39</b>
<b>Chapter V The main conclusion of the paper .....</b>	<b>41</b>
<b>Reference.....</b>	<b>42</b>
<b>Acknowledgement.....</b>	<b>42</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

为适应中国市场化改革进程的不断深入、国际对烟草行业限制的增加，中国烟草行业一直在不断探索，不断改革，试图找到一条保持行业持续发展的道路。

2003 年，国家烟草局出台了一系列改革政策，实行了二十年的工商一体化经营模式被打破，卷烟企业之间的兼并重组，省级烟草专卖局（公司）与工业公司的分设，标志着烟草行业进入了改革快速推进的发展时期。此次改革是烟草行业市场化进程的关键一步，其目的是解决政企合一、垄断经营体制所带来的地区分割、市场封锁、资源配置失衡、企业难以成为真正市场竞争主体等一系列问题，为建立全国统一的、公平竞争、规范有序的大市场，积极培育优势企业的发展，形成具有全国性影响的大品牌创造环境条件。工商分设后，烟草行业由原来单一利益整体变成了两个相对独立的利益主体。烟草公司与卷烟生产企业之间的纽带连接上的行政色彩减弱，被品牌和资金所代替。

2004 年，烟草体制改革继续深入，在工商分设的基础上，卷烟工业企业继续联合重组、培育大型企业集团，商业企业完善管理体制，将过去的省市县三级管理转变为省市两级管理，取消县公司法人资格，把地市级公司培育为市场营销的主体，组建全国统一的销售网络，进一步推进全国大市场的形成，为卷烟工业企业提供公平竞争的市场环境。

国家推行的改革措施引导生产计划和市场资源迅速向有订单、有市场的重点企业、重点品牌集中，推动更大范围、更高层次的企业联合重组和品牌整合。

随着中国加入 WTO，卷烟进口关税从 65%降低到 25%，烟叶进口关税从 40%降低到 10%，“特零许可证”的取消等，进一步降低了跨国烟草公司进入中国市场的壁垒，使得我国烟草企业直接面对跨国烟草企业的挑战。中国作为世界最大的烟草市场，消费的香烟占世界总数的 1/3，中国巨大的香烟消费市场将吸引跨国烟草公司纷纷涌入中国烟草市场，跨国烟草公司将凭借其雄厚财力、著名品牌、全球销售网络等优势在中国市场展开市场、品牌、人才等方面的激烈竞争。

在此宏观环境下，如何在专卖体制的保护下尽快由传统商业企业向具有现代

化营销理念企业的转变，成为一个充满生机和活力的自主经营、自我发展的市场经济主体是当前烟草公司迫切需要解决的问题，提高人力资源管理水平来使得企业获得竞争优势也越来越得到烟草企业的认同。

目前，烟草公司的人力资源管理大多数是企业导向型的管理制度，随着社会的开放化程度变高，人们对服务越来越重视，人力资源管理面临着挑战。

与烟草工业中员工与企业顾客无任何关联相比，烟草公司的员工则“直面”顾客、与顾客近距离接触，其服务技能的专业性能直接为顾客感知、很大程度上影响顾客满意程度以及顾客消费偏好的形成，员工与顾客直接接触而形成的社会关系为具体某个员工所专有。员工在顾客满意中的关键地位、员工与顾客接触所形成的社会关系的专有性、以及员工所交付的人力资本，只能在企业和顾客之间的交换才能体现其价值，这种交换过程中公司和员工自身定位的变化，使得奉行“企业导向”的人力资源管理面临着巨大的挑战，站在企业角度而开展的人力资源管理对员工的满意度和流动率都会产生负面影响。虽然烟草销售采取的是许可专卖制度，但存在着其它省市地区竞争销售公司的压力，员工的满意度和流动率从而对公司的客户也存在一定的影响。

同时，国家烟草专卖局要求构建以地市级烟草公司为经营主体的网络建设新格局，创建国际一流水平卷烟销售网络，提高烟草行业的总体竞争实力，保持行业持续、稳定、协调、健康发展，这带动了管理制度上的变革，以人为本的人性化管理得到重视。内部营销正是这样一种贯彻以人为本人性化管理的管理技术。

内部营销理论的特点不在于其人性化管理的内涵，而在于给人力资源管理提供了一种积极的、市场导向的视野。这种市场导向的视野，促使人力资源管理从企业的内部顾客——员工这一角度来进行工作设计、培训、文化建设等一系列人力资源管理活动。

## 第二节 研究方法的研究思路

本文采用文献综述法和案例分析法。

本文明确了研究对象为莆田市烟草公司后，其研究思路为首先明确本文的研究目的，旨在能为烟草公司的业绩改善提出一些建议；接着对相关文献进行了检索，查找出烟草行业的宏观竞争资料，国内烟草行业的相关政策法规，能为烟草

公司整体管理水平改善提供帮助的一些管理理论，最终选择了内部营销来支持本文的写作；然后基于检索的相关资料，进行文献综述，并提出文章的整体写作框架。

针对个人所在公司，采用了案例分析法。本文的主要思路为先结合宏观形势分析了本公司在人力资源管理方面的不足，为改进公司的管理水平，对公司人力资源管理如何引入内部营销进行了分析，最后结合前文的管理理论建立内部营销应用于人力资源管理的模型，给出具体的实施方案，得出本文的结论。

具体如图 1-1 所示。

### 第三节 研究意义

中国烟草伴随着国家改革开放的步伐成长壮大，面对 WTO 和经济全球化的未来竞争，国家烟草专卖局把卷烟销售网络建设作为一项战略性工程，通过行业上下十年如一日的不懈努力，一个现代化的全国统一、分级管理的卷烟销售网络已初具规模。

国家烟草局要求国内烟草行业达到“深化改革，推动重组，走向联合，共同发展”的目标，创建国际一流水平卷烟销售网络，提高烟草行业的总体竞争实力，保持行业持续、稳定、协调、健康发展。

如何促进构建以地市级烟草公司为经营主体的网络销售模式，如何配合省公司开展烟草销售任务，如何坚持专卖体制下市场取向的改革，进一步提高网络市场化水平，提高网络服务客户、培育品牌、控制市场、科学管理的能力，从而全面实现传统商业向现代流通的转变等等，已成为网络建设向深层次继续推进中亟待解决的问题。

本文正是尝试将内部营销理论应用于烟草公司，改善公司的管理流程，为公司注入新的活力，从公司内部发展角度来看待和解决上述各种问题。虽然不能达到完全理顺的效果，但在一定程度上能促进公司的良性发展、改进公司的业务绩效水平，对烟草公司的内部管理制度的优化也具有实践意义。

此外，本文对拟应用内部营销理念的公司具有借鉴作用。

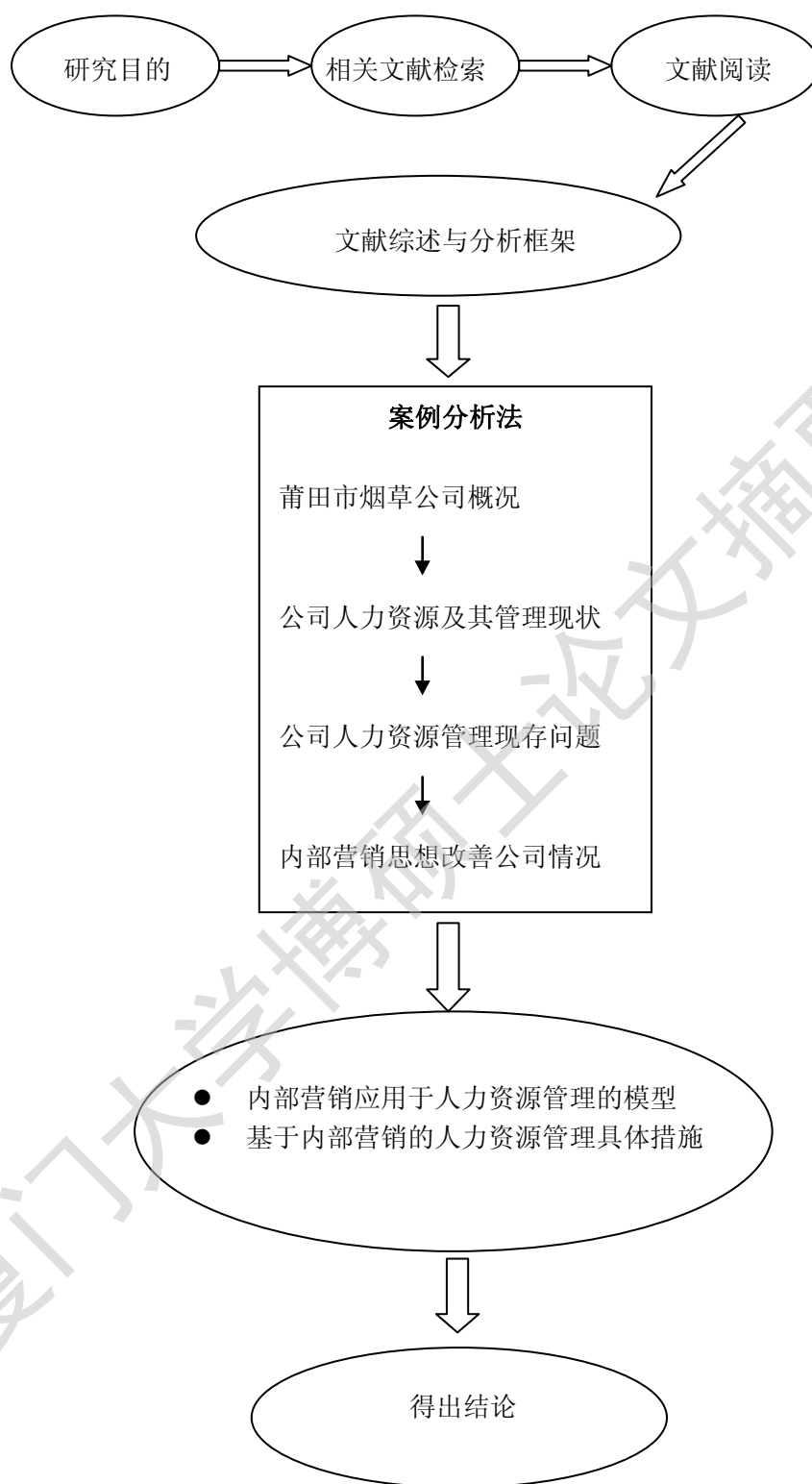


图 1-1 本文的研究思路示意图



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库